

# **Barrierer for at øge markedsorienteret aktivitet**

## **Resumé**

*Undersøgelsen, der refereres i denne artikel, har til formål at bidrage med ny viden om forøgelse af markedsorienteret aktivitet. Dette gøres ved at undersøge hvilke faktorer, der hæmmer tiltag til at øge markedsorienteret aktivitet og specielt, hvordan sådanne faktorer er forbundet og interagerer. De primære implikationer findes blandt de barrierer, der lægger grunden til øvrige barrierer i organisationen. Disse fundamentale barrierer er repræsenteret ved at virksomheden er salgs- og produktionsdrevet, at den opererer med up- og/eller downstream afhængighed, at virksomheden har en kort tids-horisont, at der i virksomheden er ledere med bestemte hæmmende personlighedstræk, at man ikke har professionel baggrund i marketing, samt at beslutninger træffes på baggrund af intuition og erfaring.*

## **Indledning**

Mange virksomheder er i en situation, hvor intensiveret konkurrence i deres primære markeder og produktkategorier tvinger dem til at ændre deres fokus mod marketing frem for produktion og råvarer. I den forbindelse er en ofte gentaget anbefaling fra forskere og virksomhedskon-sulenter at øge graden af markedsorientering.

Der findes artikler, som konceptuelt be-handler ændringsstrategier for at øge

**Af Søren Bisp**

graden af markedsorientering (Borghgraef & Verbeke, 1997; Lichtenthal & Wilson, 1992; Narver, Slater & Tietje, 1998), men ingen empiri, der undersøger konkrete ændringsforløb (Bisp, 1999). I 1998 gennemførtes et projekt med det forskningsmæssige formål at identificere og forklare barrierer for at øge markedsorienteret aktivitet. Det var et projekt, der blev gennemført i et samarbejde mellem tre danske fødevarer virksomheder og MAPP Centret, Handelshøjskolen i Århus.

### Markedsorienteret aktivitet og virksomhedens præstationer

Den positive sammenhæng mellem en høj grad af markedsorienteret aktivitet og økonomisk præstation over gennemsnittet er rapporteret for adskillige industrier og lande. Faktorer der forklarer denne sammenhæng, er den positive indflydelse intens markedsorienteret aktivitet har på produktudvikling (Atuahene-Gima, 1995; Cooper, 1999; Greenley, 1995; Harmsen, 1996; Montoya-Weiss & Calantone, 1994; Slater & Narver, 1994; Verhees, 1998) samt en positiv indflydelse på kundeloyalitet (Gray, et al., 1998; Narver & Slater, 1990). Endvidere anses markedsorienteret ak-

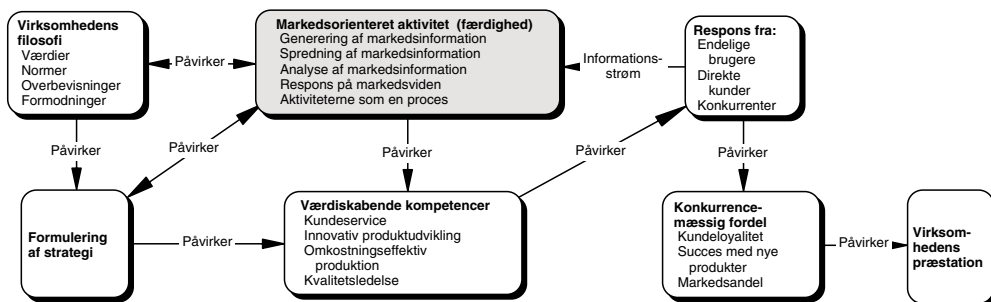
tivitet som en hjørnesten i organisatorisk læring (Slater & Narver, 1995), og som et sæt aktiviteter med positiv effekt på en række intra-organisatoriske forhold (Jaworski & Kohli, 1993; Ruckert, 1992; Siguaw, Brown & Widing, 1994).

Inspireret af Slater og Narver (1994) samt Sinkula, Baker og Noordewier (1997) illustrerer Figur 1, hvordan markedsorienteret aktivitet påvirker virksomhedens præstationer. Markedsorienteret aktivitet er det sæt af aktiviteter, der kanaliserer strømmen af markeds karakteristika ind i organisationen. På den måde er markedsorienteret aktivitet en færdighed, der påvirker hvordan organisationen udvikler sig, hvilke strategier der formuleres og hvilke beslutninger der træffes med henblik på at skabe værdi for kunderne.

### Markedsorienteret aktivitet

Når der her tales om at øge markedsorienteret aktivitet er det med udgangspunkt i de aktiviteter, der har været genstand for målinger i undersøgelser af sammenhængen mellem markedsorientering og virksomheders præstationer (eksempelvis Avlonitis & Gounaris, 1997; Deng & Dart, 1994; Gray, Matear & Matheson, 1998;

Figur 1. Markedsorienteret aktivitet som en færdighed i skabelsen af kundeværdi



Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Langerak & Commandeur, 1998; Narver & Slater, 1990). Det vil altså sige de adfærdselementer, som normalt forbindes med en markedsorientering. Markedsorienteret aktivitet defineres således som 1) tværfunktionelt koordineret indhentning af information om nuværende og potentielle brugere, direkte kunder og konkurrenter, 2) horisontal og vertikal spredning af markedsinformation i organisationen, 3) analyse af markedsinformation med henblik på at skabe markedsviden, samt 4) taktisk og strategisk respons på markedsviden. Det er i forhold til intensivering af disse aktiviteter, at identifikation og forklaring af barrierer er sket.

### Undersøgelsens design

Deltagere i en ændringsproces, som for eksempel at øge markedsorienteret aktivitet, trækker på deres netværk af viden, det vil sige på deres kognitive strukturer, for at håndtere en sådan ændringsproces. Kognitive strukturer af overbevisninger forbundet med at øge markedsorienteret aktivitet kan bringes frem ved at gennemføre ladderinginterviews. Ladderingsteknikken er udviklet til at fremkalde means-end-kæder i konsumentadfærd (eksempelvis Grunert & Grunert, 1995; Reynolds & Gutman, 1988). Ved for eksempel hele tiden at spørge til hvorfor det netop afgivne svar er vigtigt for respondenter, lader interviewer respondenter bygge stiger af forklarende faktorer. Disse forklarende faktorer varierer i abstraktionsniveau alt efter, hvor højt man er på stigen, og der skabes derfor et grundlag for at intervenere på forskellige niveauer.

For at have en konsistent og teoretisk

solid platform for igangsættelse og styring af interviews blev the Theory of Planned Behavior (TPB) anvendt som overordnet ramme. TPB udgøres af tre elementer, der associeres med den undersøgte adfærd nemlig holdning, subjektiv norm og opfattet kontrol over egen adfærd (ex Ajzen, 1985). Ved at anvende TPB blev informanten først spurgt om forventede negative reaktioner fra kolleger ved at øge aktiviteten (subjektiv norm). Dernæst blev der interviewet om personlige og organisatoriske konsekvenser ved at øge en af de markedsorienterede aktiviteter (holdning), og endeligt drejede det sig om personlige og eksterne faktorer, der kunne forhindre informanten i øget aktivitet (opfattet kontrol over egen adfærd). Udsagn, der undervejs blev fortolket som hæmmende faktorer, blev fulgt op med laddering for at finde frem til forklaringer på disse hæmmende faktorer.

Konkret blev der indledt et samarbejde med tre danske fødevarer virksomheder om at øge markedsorienteret aktivitet i deres produktudvikling. Samarbejdet foregik som aktionsforskning, hvor forskeren fungerer som konsulent i forhold til informanterne og deres problemstilling. I de tre virksomheder blev der målt holdninger/opfattet adfærd i forhold til markedsorienteret aktivitet, og der blev gennemført interviews om produktudvikling og markedsorienteret aktivitet. Forandringsprojektet formede sig som en blanding af heldags seminarer, diskussioner med projektdeltagerne og design/implementering af ændringsinitiativer i forhold til markedsorienteret aktivitet i produktudviklingen. Disse elementer udgjorde den praktiske del af projektet.

Den forskningsmæssige del, det vil sige identifikation og forklaring af barrierer for øget markedsorienteret aktivitet, blev belyst ved at interviewe 23 projektdeltagere fra så mange funktioner og stillinger som muligt. Interviews blev gennemført med TPB og laddering, som det er beskrevet ovenfor. Hver informant blev interviewet om 1-3 aktiviteter. Interviews blev gennemført på neutrale steder, varede i gennemsnit to timer, og blev båndoptaget. De renskrevne interviews blev returneret til informanterne for kommentarer.

Med anvendelsen af laddering-interviews gennemført med udgangspunkt i TPB blev det første skridt i dataanalyse taget undervejs i generering af data ved, at der blev skabt struktur i data. Data blev yderligere behandlet ved renskrivning, feedback til informanter samt oversættelse fra dansk til engelsk. Denne proces resulterede i omkring 2.000 udsagn (et udsagn svarer her til et stykke data i et individuelt kognitivt kort), som hver især udgjorde en mulig barriere. Et for et blev udsagn fra de individuelle kognitive kort ført ind i et display, der viste sammenhænge mellem de enkelte aktiviteter, barrierer og eksempler på barrierer. Med udgangspunkt i en eksplorativ tilgang til dataanalysen var strategien at lede efter temaer på tværs af alle udsagn for på denne måde at reducere data. Det vil sige, at der ikke er nogen tilsigtet sammenhæng mellem strukturen i the Theory of Planned Behavior og strukturen i de endelige årsagskort.

For at kunne udlede årsagssammenhænge, blev de omkring 2.000 udsagn i de individuelle kognitive kort kodet i henhold til hvilken af de identificerede barri-

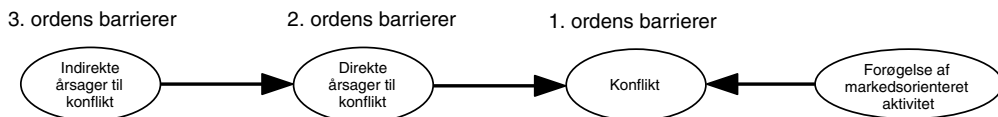
erer, de repræsenterede. Derefter blev de kodede udsagn indtastet i et program brugt til at tegne og analysere årsagskort (LadderMap af Gengler og Reynolds). På baggrund af denne indtastning genererede programmet en implikationsmatrice for antal forbindelser mellem barrierer og markedsorienterede aktiviteter på tværs af samtlige årsagskort. Denne implikationsmatrice udgjorde grundlaget for at tegne de endelige årsagskort. I Figur 2 er det vist, hvordan de identificerede barrierer og markedsorienteret aktivitet overordnet hænger sammen.

Med et cutoff-niveau på fire, dvs. at kun forbindelser fundet fire eller flere gange i data er medtaget, skulle spuriøse og andre tvivlsomme forbindelser være undgået. Der er kun medtaget direkte forbindelser mellem faktorer (modsat indirekte, hvor faktorer kan være forbundet via andre mellemliggende faktorer).

## Resultater fra undersøgelsen

I alt 19 typer barrierer blev identificeret i data. Som det første lag af barrierer, herefter 1. ordens barrierer, finder vi tre typer af konflikt, som informanterne mener kan opstå, når MOA intensiveres. 1) Intra-personel konflikt, som refererer til tvivl om egne færdigheder samt en frygt for stress eller tab af suverænitet. 2) Inter-personel konflikt, som primært refererer til overbevisninger om negative reaktioner fra overordnede eller salgs/marketingfolk. 3) Intra-organisatorisk konflikt, som omfatter negative konsekvenser som information overload, stigende omkostninger samt mere bureaukrati, kaos og uenighed. Disse typer af konflikt opstår først i den situation, hvor der gøres tiltag til at øge mar-

Figur 2. Tre lag af barrierer i forhold til at øge markedsorienteret aktivitet

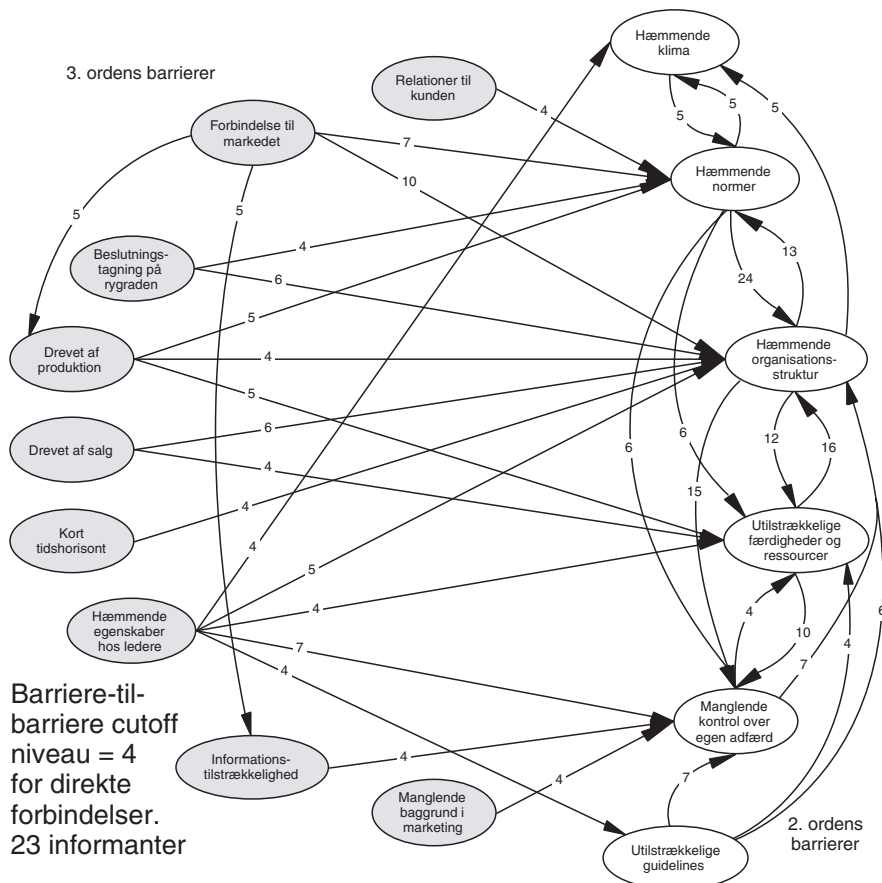


kedsorienteret aktivitet. For at kunne reducere konflikterne skal man om bag dem og finde ud af hvilke årsager, der er til at respondenterne mener, at konflikterne vil opstå.

Med reference til nyere teori om organisationskultur (Denison, 1996; Harris, 1998;

Hatch, 1993; Schein, 1993; Schein, 1990) eksisterer der flere lag i organisationen, som tilsammen udgør dynamiske sæt af gensidigt påvirkende faktorer. Det man skal hæfte sig ved her er, at det er utilstrækkeligt kun at ændre på faktorer i et enkelt lag af virksomhedens kultur. Dette

Figur 3. Forbindelser mellem 2. og 3. ordens barrierer fundet mindst fire gange i data



vil i bedste fald forårsage en midlertidig stigning i markedsorienteret aktivitet, men det vil ikke skabe et permanent løft. Vi skal med andre ord identificere, hvad der gør at virksomheden ser ud, som den gør. Da der i denne undersøgelse er identificeret to lag af hæmmende faktorer, nemlig 2. og 3. ordens barriererne, er det således 3. ordens barriererne, der fokuseres på i denne artikel.

Hvad der karakteriserer 3. ordens barriererne til venstre i Figur 3 er, at så at sige ingen forbindelser leder til disse faktorer; de har ingen bagvedliggende forklaringer i data. Disse barrierer kan siges at udgøre de udtrykte grænser for informanternes kognitive strukturer, og dermed peger de på et udgangspunkt for intervention. Med andre ord udlægges 3. ordens barriererne som de grundlæggende årsager til de andre barrierer. De mest betydningsfulde 3. ordens barrierer eksemplificeres i resuméer og det beskrives kort, hvordan de medfører 2. ordens barriererne.

### **Barrierer for at øge markedsorienteret aktivitet**

*Drevet af produktion.* At være drevet af at optimere effektivitet i produktionen er hæmmende for en forøgelse af markedsorienteret aktivitet. Virksomhedens ressourcer anvendes primært med henblik på optimering af produktionsprocesser (hastighed, konstant kvalitet, fleksibilitet, hygiejne, omkostningseffektivitet).

Konsekvenserne er at funktionærer med marketingekspertise ikke bliver ansat og kun meget begrænsede ressourcer kanaliseres ind i udvikling af marketingfærdighed og -aktiviteter. Ligeledes udvikler der sig normer, der er i opposition til marke-

ting. Virksomheden er således i en situation, hvor især mere indhentning og analyse af markedsinformation samt øget strategisk anvendelse af markedsviden har trange kår.

*Forbindelse til markedet.* Denne barriere refererer til de relationer i enten forsynings- eller distributionskanalen, som låser virksomheden i en begrænsende afhængighed. Hvordan virksomheden er forbundet til markedet er et af de mest fundamentale og stærke elementer i virksomhedens eksistensgrundlag.

Et upstream-eksempel er afhængighed af kraftigt svingende råvareforsyninger. Er man i en sådan situation, udvikles en kort tidshorisont, der fokuseres på lave omkostninger og fleksibel produktion, og organisationsstrukturer favoriserer høj hastighed og enkelhed i kommandovejene. Et downstream-eksempel er når virksomheden fokuserer på produktion til private labels. Dette betyder begrænset brug af markedsanalyse og markedsføring, meget begrænset innovativ produktudvikling (der udvikles på oplæg fra kunderne), en overbevisning om at man ved nok om markedet, samt et fokus på optimering af produktionen. Disse markedsforbindelser betyder, at marketing generelt opfattes som overflødig og at øget markedsorienteret aktivitet derfor anses som unødvendig.

*Kort tidshorisont, drevet af salg og beslutningstagning på ryggraden.* At operere med en kort tidshorisont, fokusere kraftigt på at maksimere afsætningen samt planlægning baseret på erfaring og intuition er barrierer, der synes at være tæt koblet til hinanden.

Det er barrierer, der fostrer strukturer med høj prioritet til hastighed og enkel-

hed samt en begrænset brug af markedsinformation, meget lidt tid til diskussion samt begrænset kommunikation. Det er også barrierer, der fostrer normer, som hindrer opbyggelsen af marketingfærdighed. Overordnet er det faktorer, der fremmer individualisme og opportunisme fremfor den mere gruppe- og procesbaserede måde at arbejde på, som er en nødvendighed for og en del af mere markedsorienteret aktivitet.

*Hæmmende egenskaber hos ledere* såsom manglende tillid til ansatte, indadvendt selvtillidstrækkelighed og lav risikovillighed er barrierer for øget markedsorienteret aktivitet. Det er den type af barriere, der ser ud til at påvirke det største antal 2. ordens barrierer.

Sådanne egenskaber lægger grunden til et psykologisk klima, der hæmmer samarbejde, informationsudveksling og koordinering. I udvikling af den organisatoriske struktur og allokering af ressourcer har kommunikation lav prioritet, og ansatte modtager ikke i tilstrækkeligt omfang retningslinier for udførelse af markedsorienteret aktivitet.

*Manglende baggrund i marketing* er en barriere, der især udmønter sig i manglende personlig kontrol. Ledere og ansatte uden marketingbaggrund har ikke tilstrækkelig viden om, hvordan markedsorienteret aktivitet kan øges, og de bliver usikre på egne færdigheder, hvad angår analyse, forståelse og brug af markedsinformation.

### **Implikationer for at øge markedsorienteret aktivitet**

En afdækning af barrierer for øget markedsorienteret aktivitet har praktisk værdi ved design af intervention for mere

aktivitet, fordi man får indsigt i hvilken form og hvilket niveau for markedsorienteret aktivitet, der er realistisk samtidig med, at barriererne peger på konkrete muligheder for intervention. Det er dog ikke tilstrækkeligt at pege på en række fundamentale barrierer for at øge aktiviteten, hvis ikke der eksisterer en stærk ekstern kraft for ændring (Boyle, 1995; Davis, 1993; Kotter, 1995).

Påvirket af denne eksterne kraft skal ledelsen vælge at opgive produktion og salg som primære drivkræfter for virksomhedens filosofi og erkende, at kort tids-horisont og beslutninger på rygraden er fortid. Først da vil det være muligt at intervenere med henblik på at nedbryde 2. ordens barriererne og dermed skabe en permanent forøgelse af markedsorienteret aktivitet. Det er givetvis her en del af svaret på mange virksomheders manglende markedsorienterede aktivitet skal findes. For det første forandres der ikke på noget, før kræfter i markedet presser på, altså en reaktiv og tilpassende adfærd. Når der så interveneres opdages det, at vil man øge markedsorienteret aktivitet, kræves der et tidsmæssigt perspektiv for ændring, der går ud over det, der reelt er til rådighed.

De fundne barrierer og deres sammenhænge er baseret på kvalitative data i tre virksomheder og man skal selvfølgelig være varsom med at generalisere til andre virksomheder og brancher. Teoretisk peger resultaterne på rigtigheden i at se på organisationens samlede sæt af kulturelle elementer inklusiv dens adfærd som i høj grad gensidigt påvirkende og dermed gensidigt afhængige faktorer. Her er det især værd at bemærke, at de grundlæggende

barrierer i stort omfang optræder hånd i hånd og ligeledes udgør organisationens grænseflade til dens omgivelser. Empiri, der understøtter en kobling af virksomhe-

dens forskellige kulturelementer, har hidtil manglet i litteraturen om markedsorientering.

## Summary

*The purpose of the study referred to in this article is to contribute with new knowledge concerning the increase of market-oriented activity. This is done by examining which factors impede activities taken to increase market-oriented activity and, particularly, how such factors interrelate and interact. Primary implications can be found among the barriers which lay the groundwork for other barriers in the organisation.*

*These fundamental barriers are represented by the fact that the enterprise is sales- and production-driven, that it operates with upstream and/or downstream dependency, that the organisation has a short time horizon, that the enterprise has managers with specific impeding personality traits, that there is no professional background in marketing, and that decisions are made on the basis of intuition and experience.*

## Noter

Tak til lektor Hanne Harmsen, områdeleder for forskningsgruppen Udvikling af kompetencer til produktinnovation ved MAPP Centret, for hendes gode idéer og kom-

mentarer til en tidligere version af artiklen.

De refererede resultater er essensen af en ph.d. afhandling fra MAPP Centret, Handelshøjskolen i Århus.

## Litteratur

Ajzen, I. : From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: J. Kuhl and J. Beckmann, Eds., *Action Control: From Cognitions to Behavior*. New York, Springer-Verlag, 1985.

Atuahene-Gima, K. : An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. A contingency approach. *Journal of Product Innovation Management* (12): 275-293, 1995.

Avlonitis, G. J. and S. P. Gounaris : Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management* (26): 385-402, 1997.

Bisp, S. : Barriers to increased market-oriented activity: What the literature suggests. *Journal of Market-Focused Management* 4 (1): 77-92, 1999.

Borghgraef, S. and W. Verbeke : *The use of organizational control systems as a tool to implement market orientation*. In: D. Arnott, S. Bridgewater, S. Dibb, P. Doyle, J. Freeman, T. Melewar, V. Shaw, L. Simkin, P. Stern, R. Wensley and V. Wong (Ed.). Proceedings of the 26th Annual Conference of the European Marketing Academy, Warwick, Warwick Business School, 1997.

Bougon, M., K. E. Weick and D. Binkhorst : Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly* 22 (December): 606-631, 1997.

Boyle, R. D. : Avoiding common pitfalls of reengineering. *Management Accounting* 77 (4): 24-33, 1995.

Cooper, R. G. : From experience. The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management* (14): 115-133, 1999.

Davis, T. R. V. : Reengineering in action. *Planning Review* 22 (4): 49-54, 1993.

Dawes, P. L. and D. F. Midgley : *Organisational learning in high-technology purchase situations*. In: L. Hildebrandt, D. Annacker and D. Klapper (Ed.). 28th EMAC Conference, Humboldt-Universität zu Berlin. 1999.

Deng, S. and J. Dart : Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management* 10 : 725-742. 1994.

Denison, D. R. : What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21 (3): 619-654, 1996.



- Gray, B. J., S. Matear and P. Matheson : *Market orientation and performance: Implications for managers in developing countries*. In: P. Andersson (Ed.). 27th EMAC Conference, Stockholm, Sweden, 1998.
- Greenley, G. E. : Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 6 : 1-13, 1995.
- Grunert, K. G. and S. C. Grunert : Measuring subjective meaning structures by the laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Marketing* 12 : 209-225, 1995.
- Harmsen, H. : Succesfaktorer i produktudvikling og deres implementering i mellemstore fødevarevirksomheder. *Department of Marketing*. Aarhus, The Aarhus School of Business: 370, 1996.
- Harris, L. C. : Cultural domination: the key to market-oriented culture? *European Journal of Marketing* 32 (3/4): 354-373, 1998.
- Hatch, M. J. : The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Journal* 18 (4): 657-693, 1993.
- Huber, G. P. : Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2 (February): 88-115, 1991.
- Huberman, A. M. and M. B. Miles : Data management and analysis methods. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, Eds., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli : Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (July): 53-70, 1993.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski : Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18, 1990.
- Kohli, A. K., J. Jaworski and A. Kumar : MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (November): 467-77, 1993.
- Kotter, J. P. : Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 73 (2): 59-67, 1995.
- Langerak, F. and H. R. Commandeur : *The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial businesses*. In: P. Andersson (Ed.). 27th EMAC Conference, Stockholm, Sweden, 1998.
- Lichtenthal, J. D. and D. T. Wilson : Becoming market oriented. *Journal of Business Research* (24): 191-207, 1992.
- Montoya-Weiss, M. M. and R. Calantone : Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management* 11 (5): 397-417, 1994.
- Narver, J. C. and S. F. Slater : The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* (October): 20-35, 1990.
- Narver, J. C., S. F. Slater and B. Tietje : Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management* 2 (1): 241-255, 1998.
- Reynolds, T. J. and J. Gutman : Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research* (February/March): 11-31, 1998.
- Ruekert, R. W. : Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 : 225-245, 1992.
- Schein, E. : On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22 (2): 40-51, 1993.
- Schein, E. H. : Organizational culture. *American Psychologist* 45 (2): 109-119, 1990.
- Siguaw, J. A., G. Brown and R. E. Widing : The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research* 31 (February): 106-116, 1994.
- Sinkula, J. M. : Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (January): 35-45, 1994.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker and T. Noordewier : A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4): 305-318, 1997.
- Slater, S. F. and J. C. Narver : Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (July): 63-74, 1995.
- Slater, S. F. and J. C. Narver : Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons* (March-April): 22-29, 1994.
- Verhees, F. : *Market orientation, product innovation, and company performance. The case of small independent companies*. In: P. Andersson (Ed.). 27th EMAC Conference, Stockholm, Sweden, 1998.